

VU Research Portal

Topondernemers en top-CEO's in Nederland

van Zanten, R.A.

2019

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van Zanten, R. A. (2019). *Topondernemers en top-CEO's in Nederland: Een exploratief en toetsend onderzoek naar verschillen in persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen, strategische oriëntaties, systeeminvloeden en performance*. [, Vrije Universiteit Amsterdam].

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Samenvatting

In dit proefschrift staan de verschillen in persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen, strategische oriëntaties, systeeminvloeden en performance tussen topondernemers en top-CEO's centraal. Het onderzoek bestaat uit een exploratief deel, waarin semigestructureerde interviews zijn afgenomen, en een hypothesetoetsend deel.

Er bestaat relatief veel onderzoek naar verschillen tussen ondernemers en managers op vooral het gebied van persoonlijkheidskenmerken en motivatie. Dat onderzoek richt zich echter hoofdzakelijk op startende ondernemers en mkb-ondernemers (bijv. Wagner et al., 2010; Yukl, 2010). Onder topondernemers en top-CEO's van middelgrote en grote organisaties is, mede vanwege de niet altijd even makkelijke toegang tot deze doelgroep, nog weinig wetenschappelijk onderzoek verricht – en zeker geen onderzoek dat tracht persoonlijkheidskenmerken als *Need for achievement* (McClelland, 1965), *Locus of control* (Spector, 1988), *Self-efficacy* (Chen et al., 2001), *Need for power* (McClelland & Watson, 1973), *Need for influence* (Bennett, 1988), *Leiderschapsstijlen* (Bass & Avolio, 1995), *Systeemgrenzen*, *Strategische focus* (Hakala, 2010), *Stakeholdermanagement* (Donaldson & Preston, 1995), *Performance op lange termijn* (Gibson & Birkinshaw, 1990) én *tijdsbesteding* van topondernemers en top-CEO's met elkaar in verband te brengen.

Met deze dissertatie is getracht in die leemte te voorzien en zijn juist topondernemers en top-CEO's onderwerp van studie geweest. CEO's zijn gedefinieerd als leidinggevend aan de uitvoerende top van een bedrijf met een jaaromzet van tenminste € 50 miljoen; deze CEO's zijn geen eigenaar van de organisatie. Topondernemers zijn dat wel; zij zijn omschreven als directeuren, eigenaren of grootaandeelhouders die als CEO leiding geven aan een bedrijf/organisatie met een jaaromzet van meer dan € 20 miljoen.

Het doel van dit onderzoek was driedelig. Hoofddoel was inzicht verkrijgen in verschillen tussen topondernemers en top-CEO's op vijf factoren: persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijl, strategische focus, systeemgrenzen en performance. Het tweede doel was tot een integratief kader te komen van effectief leiderschap (Yukl, 2010). Het derde doel was, om op basis van deze vijf factoren, verschillende leiderschapsprofielen te ontwikkelen, om die te relateren aan de ondernemersprofielen *personal achiever*, *super salesperson*, *real manager* en *expert idea generator* zoals Miner (1996; 1997) die heeft opgesteld.

Daartoe is zowel exploratief als toetsend onderzoek gedaan. In het exploratieve onderzoek zijn oriënterende interviews gehouden met negen representanten van beide doelgroepen met een nadrukkelijk persoonlijke insteek. Tevens zijn er semigestructureerde interviews gehouden met negentien andere representanten van de twee

doelgroepen. Deze exploratieve en oriënterende exercitie van mijn proefschrift had vooral ook tot doel mijn eigen ideeën als entrepreneur en CEO scherper te krijgen.

Vervolgens is er een Rapid Evidence Assessment (REA) verricht naar gerapporteerde verschillen in de wetenschappelijke literatuur over ondernemers en CEO's en is er diepgaander literatuuronderzoek verricht. Op basis daarvan zijn in totaal 13 hypothesen opgesteld die onder een groep van 43 topondernemers en 43 top-CEO's (geen daarvan deed mee aan het exploratieve onderzoek) met gevalideerde en betrouwbare meetinstrumenten uit de vakliteratuur en met twee zelf ontwikkelde (en betrouwbaar gebleken) vragenlijsten met t-toetsen zijn getest.

Voor wat betreft de persoonlijkheidskenmerken was de veronderstelling op basis van de literatuur dat de ondernemers hoger zouden scoren op de persoonlijkheidskenmerken Need for achievement, Need for influence, Locus of control en Self-efficacy. Zowel topondernemers als top-CEO's scoren gemiddeld weliswaar opmerkelijk hoog op deze factoren, maar op geen van deze onderzochte persoonlijkheidskenmerken verschilden zij significant van elkaar. Tevens was verondersteld dat CEO's hoger zouden scoren op het persoonlijkheidskenmerk Need for power. Deze hypothese werd evenmin bevestigd.

Deze bevindingen zijn niet geheel in lijn met wat in de literatuur wordt gerapporteerd. Ondernemers zouden onder meer juist een hogere Need for achievement hebben dan CEO's. Maar, zoals gezegd, richt dat onderzoek zich vooral op mkb-ondernemers. Het is aannemelijk dat verschillen aan de top op de hier onderzochte persoonlijkheidskenmerken verdwijnen; deze zijn blijkbaar voor *alle* leiders die de top willen halen van groot belang. De top bereiken via een carrière binnen een grote organisatie vraagt vermoedelijk om eenzelfde soort drive, toewijding en persoonlijkheid als het opzetten en door-ontwikkelen van een echt grote onderneming.

Vooraf was verwacht dat ondernemers voor wat betreft leiderschapsstijl hoger zouden scoren op transformationeel leiderschap dan CEO's. Het tegendeel bleek evenwel het geval: de CEO's scoorden juist significant hoger op transformationeel leiderschap – hoewel de gemiddelde scores weinig van elkaar verschilden. Daarnaast was opvallend dat zowel ondernemers als CEO's aanmerkelijk lager scoorden op transactioneel leiderschap. Verschillende meta-analyses hebben laten zien dat transformationeel leiderschap een positieve relatie heeft met de effectiviteit van de leider en de bedrijfsresultaten (bijv. Judge & Piccolo, 2004). Aspecten die transformationeel leiderschap karakteriseren, zoals charisma, inspiratie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht zijn voor zowel ondernemers als CEO's blijkbaar belangrijke indicatoren om de top te halen.

Eveneens was de verwachting dat ondernemers hoger zouden scoren op vier strategische oriëntaties dan CEO's. Gemiddeld scoorden ondernemers weliswaar hoger op

ondernemersoriëntatie, maar alleen het verschil op technische oriëntatie was significant. Opmerkelijk genoeg scoorden juist de CEO's significant hoger op leeroriëntatie dan de ondernemers.

Wellicht is een eendimensionale vergelijking tussen ondernemers en CEO's wat te simplistisch. Er is evenwel nog weinig onderzoek gedaan naar de verschillen in strategische oriëntatie tussen topondernemers en top-CEO's. Opvallend is dat juist de ondernemersoriëntatie, in diverse klassieke onderzoeken (bijv. Schumpeter, 1942) toch vooral toegedicht aan ondernemers, in dit onderzoek niet significant verschilde tussen ondernemers en CEO's. Mogelijk dat ook CEO's van grote organisaties, gegeven de snelle ontwikkelingen in de complexe en constant veranderende omgeving vandaag de dag, zich steeds meer en sneller zullen moeten aanpassen. Een ondernemende houding is dan essentieel om zo goed mogelijk in te spelen op de uitdagingen waarvoor zowel ondernemers als CEO's zich met hun organisaties geplaatst zien.

Een mogelijke verklaring dat de CEO's significant hoger scoorden op leeroriëntatie dan de ondernemers is dat top-CEO's van grote organisaties al een lange carrière achter de rug hebben in een professionele context. Binnen zo'n context zijn leren, kennisdeling en management development veelal verder ontwikkeld dan binnen een ondernemerscultuur. Ondanks het feit dat risico nemen ondernemers kenmerkt, zijn ondernemers geen gokkers. Zij zijn veelal zelf dominant als het gaat om innovatie en productontwikkeling en vermoedelijk minder geneigd dit breder in de organisatie te stimuleren. Mogelijk ook dat ondernemers om die reden iets lager scoren op leeroriëntatie. Ondernemers lijken meer gericht op innovatie, risico nemen en groei. CEO's van grote organisaties zijn dat weliswaar ook, maar zij gaan vermoedelijk eerder te werk op basis van goed onderbouwde inzichten in markten, concurrenten en klanten. Dit is tevens een mogelijke verklaring waarom CEO's gemiddeld wat hoger scoren op marktorientatie dan ondernemers.

Naar de concrete tijdsbesteding onder deze doelgroep is nog niet eerder systematisch wetenschappelijk onderzoek verricht. De analyses lieten zien dat de ondernemers gemiddeld genomen significant meer tijd besteden aan marketing, sales en businessdevelopment, technologie, R&D en innovatie en markt- en omgevingsanalyse – de tijdscategorieën die direct te maken hebben met focus op de strategische oriëntatie. CEO's besteden significant veel meer tijd aan systeemgrenzen. Deze resultaten mogen als vernieuwend gezien worden in het onderzoek naar verschillen tussen topondernemers en top-CEO's.

Naar de concrete omgang met systeemgrenzen onder deze doelgroep is evenmin systematisch wetenschappelijk onderzoek gedaan. De verwachting was dat CEO's meer tijd kwijt zouden zijn aan stakeholdermanagement. Dat bleek inderdaad het geval. CEO's

en ondernemers zijn het erover eens dat CEO's vaak in een complexere omgeving opereren. Zij laten zich in hun strategische besluitvorming meer beïnvloeden door systeemgrenzen dan ondernemers, varen minder snel een eigen koers en moeten meer rekening houden met deze 'systemen'. CEO's besteden dan ook significant meer tijd aan hun aandeelhouders, toezichthouders en OR dan ondernemers dat hoeven doen. Deze resultaten zijn eveneens vernieuwend in het onderzoek naar verschillen tussen top-ondernemers en top-CEO's.

Dit onderzoek bevestigt de vooronderstelling dat ondernemers hoger scoren op (relatieve) businessperformance. Deze uitkomst is gebaseerd op wat de ondervraagde CEO's en ondernemers zelf aangeven over hun performance, in termen van groei en winst, ten opzichte van de belangrijkste concurrenten of de markt waarin ze actief zijn. Er zijn tussen de twee doelgroepen geen wezenlijke verschillen gevonden qua persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijl en strategische oriëntatie. Wel zijn er duidelijke verschillen gevonden in focus (tijdsbesteding) en de invloed van systeemgrenzen. Een voor de hand liggende conclusie is dan ook dat beïnvloeding, en de daaraan gekoppelde tijdsbesteding aan stakeholders (beïnvloedende en controlerende), de performance negatief beïnvloedt. Ondernemers bepalen zelfstandiger hun strategische koers, met een hogere performance tot gevolg.

Conclusies met betrekking tot toetsing van de verschillen

Geconcludeerd kan worden dat de verschillen tussen topondernemers en CEO's op de vijf onderzochte categorieën veel minder waren dan vooraf was aangenomen. Ook in leiderschapsstijlen en strategische oriëntatie zijn minder verschillen gevonden dan vooraf aangenomen. De belangrijkste verschillen tussen topondernemers en top-CEO's manifesteren zich in tijdsbesteding en systeemgrenzen. Met deze aspecten lijkt dus een nieuw onderzoeksterrein geopend naar de verschillen tussen ondernemers en CEO's. Op basis van de resultaten in onderhavig onderzoek lijken er evenwel vooral meer overeenkomsten dan verschillen te zijn tussen de topondernemers en top-CEO's. De context waarin ze werken en waarin ze zichzelf hebben ontwikkeld, lijken de grootste verschillen op te leveren. In vervolgonderzoek naar verschillen tussen ondernemers en CEO's is het dan ook aanbevelenswaardig juist op deze invloed van de context de focus te leggen.

Om tot een integratief kader van succesvol leiderschap te komen, zijn de onderzochte persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijlen, strategische focus, tijdsbesteding en systeemgrenzen met elkaar in verband gebracht. De belangrijkste conclusies daarover zijn:

- Transactioneel leiderschap en transformationeel leiderschap hangen onderling sterk samen. Topleiders in Nederland die hoog scoren op transformationeel leiderschap, scoren eveneens hoog op transactioneel leiderschap. Beide leiderschapsstijlen sluiten elkaar dus niet uit maar versterken elkaar.
- Een grote mate van transformationeel leiderschap leidt tot een sterkere strategische focus.
- Een hogere score op zowel de transactionele als de transformationele leiderschapsstijl leidt tot meer beïnvloeding van systeemgrenzen waarmee leiders te maken hebben. Een grote mate van beïnvloeding door systeemgrenzen leidt tot een grotere tijdsbesteding aan stakeholders, hetgeen weer naar eigen zeggen van de leiders een negatieve impact heeft op de performance van de organisatie als geheel.
- Ondernemersoriëntatie en technische oriëntatie hebben veel parallellen. Ze hebben negatieve verbanden met tijdsbesteding, finance en interne organisatie en sterk positieve verbanden met een focus op technologie, R&D en innovatie. Een focus op die laatste categorie heeft weer een positieve impact op performance van de organisatie.
- Leeroriëntatie hangt positief samen met HRM, kennis- en managementontwikkeling en systeemgrenzen. Leiders die hoog scoren op leeroriëntatie, lijken meer relatie- en mens-georiënteerd. Zij houden meer rekening met de belangen en invloeden van anderen en zijn meer gefocust op de ontwikkeling van anderen.

Dit integratieve kader kan als basis en inspiratie dienen voor nieuw, meer confirmatief-toetsend onderzoek bij een nieuwe groep van (top)ondernemers en (top-)CEO's om succesvol leiderschap verder te ontleden.

Tevens is nagegaan of er verschillende leiderschapsprofielen zijn te onderscheiden van succesvolle leiders. Uit de clusteranalyse met twee clusters kwam een duidelijk CEO-profiel en een duidelijk ondernemersprofiel naar voren. Bij een verdere verdieping met vier clusters konden vier herkenbare leiderschapsprofielen worden onderscheiden. Op basis daarvan zijn de volgende conclusies te trekken:

- Er is een duidelijk ondernemersprofiel met een sterke focus op innovatie, ondernemerschap en technische ontwikkeling en een beperkte beïnvloeding door systeemgrenzen. Deze leiders zijn minder geïnteresseerd in macht. De performance van de organisatie waaraan zij leidinggeven, is naar eigen zeggen gemiddeld.
- Er is een duidelijk bestuurdersprofiel waarin CEO's sterk zijn oververtegenwoordigd. Deze leiders hebben uitstekende leidinggevende kwaliteiten, zijn minder geïnteresseerd in macht, maar laten zich wel sterk beïnvloeden door systeemgrenzen. De performance van de organisatie waaraan zij leidinggeven, is het laagst van de vier leiderschapsprofielen.

- Er is een duidelijk financieel beheerdersprofiel, met een sterke interne financiële focus. Leaders met dit profiel, die voor meer dan de helft uit ondernemers bestaat, realiseren naar eigen zeggen een gemiddelde performance met het bedrijf waaraan zij leidinggeven.
- Het vierde profiel, met eveneens meer dan de helft ondernemers (58% ondernemer, 42% CEO), realiseert naar eigen zeggen de hoogste performance. Een leider met dit profiel is effectief, resultaatgericht, heeft een sterke financiële focus, scoort hoog op transactioneel leiderschap en laat zich nauwelijks beïnvloeden door systeemgrenzen. Opvallend is de hoge score op Need for power binnen dit profiel.

Ter afsluiting is onderzocht hoe de vier leiderschapsprofielen correleren met de door Miner (1996; 1997) opgestelde ondernemersprofielen. Deze analyse levert de volgende resultaten op:

- Het ondernemersprofiel scoort hoog op de profielen 'expert idea generator' en 'super salesperson' en laat een lage score zien op de het 'real manager' profiel. Dit duidt op leaders met een sterke focus op product development, innovatie en sales.
- Het bestuurdersprofiel scoort hoog op 'personal achiever' en 'super salesperson'. Het is opvallend dat dit profiel laag scoort op het ondernemersprofiel 'real manager' waarin status en macht belangrijk zijn.
- Het financieel beheerdersprofiel scoort laag op alle vier ondernemersprofielen van Miner.
- Het vierde profiel, de effectieve leider, scoort op alle vier ondernemersprofielen hoog.

Een ééndimensionale benadering om verschillen tussen ondernemers en CEO's te achterhalen lijkt niet de juiste route. Dit blijkt ook uit de relatief kleine verschillen die er komen uit de dertien getoetste hypothesen. In vervolgonderzoek naar verschillen tussen ondernemers en CEO's is het dan ook aan te raden meer integraal te kijken naar leiderschapsprofielen in plaats van de focus te leggen op eendimensionale verschillenanalyses. Verder kan het interessant zijn topondernemers en top-CEO's in crosssectioneel onderzoek op dezelfde persoonlijkheidskenmerken, leiderschapsstijl, strategische focus, tijdsbesteding en omgang met systeemgrenzen zoals in onderhavig onderzoek te vergelijken met eigenaren van kleinere ondernemingen en midden-managers. Dat kan meer inzichten opleveren in hoeverre top-CEO's en topondernemers verschillen van leaders en ondernemers van kleinere en bijvoorbeeld niet-beursgenoteerde organisaties. Omvang van het bedrijf, levensfase van de organisatie en soort bedrijfstak zouden nadrukkelijker dan in onderhavig onderzoek als mogelijk onderscheidende variabele kunnen worden meegenomen, om zo nog scherper inzicht te verkrijgen in effectief leiderschap.